

Palvelevan johtajuuden ja työelämän uusien haasteiden yhteys työntekijöiden työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteen maisteriohjelma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma 30op
Kasvatustiede
11/2018
Eeva-Maria Ryhänen

Ohjaajat: Katja Upadyaya ja
Katariina Salmela-Aro

Tiedekunta - Fakultet – Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare – Author Eeva-Maria Ryhänen		
Työn nimi - Arbetets titel Palvelevan johtajuuden ja työelämän uusien haasteiden yhteys työntekijöiden työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen		
Title Associations between servant leadership, new kind of job demands, and workaholism and work-related self-efficacy		
Oppiaine - Läroämne – Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma. Ohjaajat: Katja Upadyaya ja Katariina Salmela-Aro	Aika - Datum - Month and year 11/2018	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 39 s
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Tavoitteet. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palvelevan johtajuuden ja työelämän uusien haasteiden yhteyksiä työriippuvuuteen ja työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä käytettiin Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn voimavarojen ja vaatimusten mallia. Tutkimuksessa mukana olleet uudet työelämän haasteet olivat työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuus. Työn voimavarana tutkittiin palvelevaa johtajuutta. Aiemmin on havaittu, että palveleva johtajuus on positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Työn monipaikkaisuudesta, työajan leviämisestä ja monikulttuurisuudesta on saatu ristiriitaisia tuloksia työhyvinvointiin nähden. Tutkimuksessa oletettiin työn voimavarat ja vaatimukset -mallin mukaisesti, että palveleva johtajuus on positiivisesti yhteydessä pystyvyyteen ja työn haasteet positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen.</p> <p>Menetelmät. Tutkimus on osa työhyvinvointitutkimusta, johon osallistui kolmen suuren organisaation työntekijät (N = 1415). Tutkittavat vastasivat heille sähköisesti lähetettyyn kyselyyn liittyen työriippuvuuteen, pystyvyyden tunteeseen sekä työn voimavaroihin ja vaatimuksiin. Aineisto analysoitiin hierarkkisella regressioanalyysillä.</p> <p>Tulokset ja johtopäätökset. Tulokset osoittivat, että työn monipaikkaisuuden haasteet eivät ennustaneet työriippuvuutta, mutta työajan leviäminen, monikulttuurisuushaasteet ja palveleva johtajuus olivat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen. Palveleva johtajuus oli positiivisesti ja monikulttuurisuushaasteet negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen. Palveleva johtajuus myös puskuroi monikulttuurisuushaasteiden negatiivista vaikutusta pystyvyyden tunteeseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palveleva johtajuus on hyvä sosiaalinen voimavara, josta voi olla organisaatioille hyötyä. Lisäksi organisaatioissa tulisi keskustella avoimesti työn uusista haasteista työriippuvuuden ehkäisemiseksi ja työntekijöiden pystyvyyden tunteen vahvistamiseksi.</p>		
Avainsanat – Nyckelord palveleva johtajuus, työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen, monikulttuurisuus, työriippuvuus, työntekijöiden pystyvyyden tunne		
Keywords servant leadership, challenges related to multiple venues of work, work time extending to free time, diversity, workaholism, work-related self-efficacy		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		

Tiedekunta - Fakultet – Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare – Author Eeva-Maria Ryhänen		
Työn nimi - Arbetets titel Palvelevan johtajuuden ja työelämän uusien haasteiden yhteys työntekijöiden työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen		
Title Associations between servant leadership, new kind of job demands, and workaholism and work-related self-efficacy		
Oppiaine - Läroämne – Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Katja Upadyaya and Katariina Salmela-Aro	Aika - Datum - Month and year 11/2018	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 39 pp.
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Aims. This study investigated to what extent servant leadership and new job demands are associated with employees' workaholism and work-related self-efficacy. The job demands and resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007) was used as the theoretical framework of the study. The job demands included challenges related to multiple venues of work, work time extending to free time, and challenges related to multiculturalism at the work place. Servant leadership was investigated as a job resource. Previously it has been found that servant leadership is positively associated with well-being in the workplace. However, there have been contradictory results about the impacts of new job demands. Following the JD-R model, we hypothesized that servant leadership is positively associated with self-efficacy and new job demands are positively associated with workaholism.</p> <p>Methods. This study is a part of an occupational health study, in which employees (N = 1415) from three big organizations participated. The participants filled in a questionnaire concerning workaholism, work-related self-efficacy, and job demands and resources. The data was analyzed using hierarchical regression analysis.</p> <p>Results and conclusions. The results showed that work time extending to free-time, challenges relate to multiculturality, and servant leadership were positively associated with workaholism, but multiple venues of work did not predict workaholism. Servant leadership was positively, and challenges of multiculturality were negatively associated with work-related self-efficacy. Servant leadership also buffered against the negative impact of multiculturality challenges on self-efficacy. As a conclusion, the servant leadership appears to be a good social resource that can be useful for organizations. In addition, there should be open conversations in organizations about the new job demands, in order to prevent workaholism and promote work-related self-efficacy.</p>		
Avainsanat – Nyckelord palveleva johtajuus, työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen, monikulttuurisuus, työriippuvuus, työntekijöiden pystyvyyden tunne		
Keywords servant leadership, challenges related to multiple venues of work and multiculturality, work time extending to free time, workaholism, work-related self-efficacy		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	2
2.1	Työhyvinvoinnin moniulotteisuus	2
2.1.1	Työriippuvuus.....	3
2.1.2	Työntekijän pystyvyyden tunne	4
2.2	Työn vaatimukset ja voimavarat -malli	5
2.3	Palveleva johtajuus	6
2.4	Uudet työelämän haasteet.....	9
2.5	Palvelevan johtajuuden, työn monipaikkaisuuden, työajan leviämisen ja monikulttuurisuuden yhteydet työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen	12
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
4.1	Aineiston keräys ja otoksen kuvailu	16
4.2	Mittarit ja muuttujat	16
4.3	Aineiston analyysimenetelmät	19
5	TUTKIMUSTULOKSET	21
6	POHDINTAA	25
6.1	Työriippuvuuteen yhteydessä olevat voimavarat ja vaatimukset	25
6.2	Pystyvyyteen yhteydessä olevat voimavarat ja vaatimukset.....	28
6.3	Tutkimuksen rajoitukset	29
6.4	Johtopäätökset	30
	LÄHTEET	34

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen muuttujien keskeiset tunnusluvut.....	19
Taulukko 2. Muuttujien väliset korrelaatiot (Pearson).....	21
Taulukko 3. Hierakkisen regressioanalyysin tulokset työriippuvuudelle.....	22
Taulukko 4. Hierakkisen regressioanalyysin tulokset pystyvyyden tunteelle.....	23

KUVIOT

Kuvio 1. Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet.....	8
Kuvio 2. Tutkimusasetelma.....	15
Kuvio 3. Haasteiden ja voimavarojen yhteydet työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen.....	24

1 Johdanto

Työelämä on ollut jo viime vuosikymmenet suuressa murroksessa johtuen talouden ja organisaatioiden globalisoitumisesta sekä informaatioteknologian nopeasta kehitymisestä (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2016). Digitalisaatio tekee työstä entistä enemmän teknologiaperusteista, ja samalla ajasta ja paikasta riippumattomampaa (Hyrkkänen & Vartiainen, 2005). Työelämä leviää helposti vapaa-ajalle, jolloin työn ja perhe-elämän rajat hämärtyvät (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara ym., 2013) ja työn prioriteetti voi kasvaa liiankin suureksi. Samalla työnantajien vaatimukset innovointiin kasvavat jatkuvasti ja työtehtävät muuttuvat (Kauppinen ym., 2013), minkä seurauksena henkilöstön luottamus omiin kykyihin selvitä työtehtävien vaatimuksista saattaa horjua. Globalisaation myötä yhteiskunta ja työyhteisöt monikulttuuristuvat, mikä haastaa työyhteisöjä toimimaan sujuvasti yhdessä kulttuurieroista riippumatta (Kujanpää, 2017; Manka, 2013; Wallin, 2013). Kaikki nämä muutokset heijastuvat työhyvinvointiin ja johtamiseen, jotka ovat monen uudenlaisen haasteen edessä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa kiinnostuksenkohteina ovat palveleva johtajuus ja työelämän uudet haasteet – työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuus – sekä niiden yhteydet työriippuvuuteen ja työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen. Työriippuvuuden tutkiminen on ajankohtaista, koska teknologiakeskeisessä työympäristössä työriippuvuus kehittyy helpommin (Rasmussen, 2008), ja sen seuraukset voivat olla vakavia. Pystyvyyden tunteen on osoitettu lisäävän luovuutta ja työn tuloksellisuutta (Yang, Liu & Gu, 2017), minkä vuoksi pystyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on tärkeää. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen malli, joka kuvaa työn voimavarojen (palveleva johtajuus) ja vaatimusten (työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuuden haasteet) yhteyksiä työhyvinvointiin (pystyvyyden tunne) ja -pahoinvointiin (työriippuvuus).

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Työhyvinvoinnin moniulotteisuus

Johtamisen ja työhyvinvoinnin on osoitettu olevan olennaisia organisaatioiden menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa (Kauppinen ym., 2013). Johtamisella voidaan siis vaikuttaa työhyvinvointiin (Guglielmi, Simbula, Schaufeli & Depolo, 2012), minkä lisäksi työhyvinvointiin on havaittu vaikuttavan monet muut tekijät kuten työyhteisö ja osaaminen (Kauppinen ym., 2013). Työhyvinvoinnin kuormitustekijät vaihtelevat työympäristön mukaan (Demerouti & Bakker, 2011), esimerkiksi monipaikkaisessa tietotyössä työn leviäminen vapaa-ajalle voi kuormittaa työntekijää, kun taas monikulttuurisessa työyhteisössä voivat kulttuurierot aiheuttaa epävarmuutta. Kuormittavuustekijöiden tunnistaminen onkin yksi osa hyvinvoinnin johtamista (Hyrkkänen & Vartiainen, 2005). Työn luonteeseen liittyvien tyypillisten työhyvinvoinnin osatekijöiden lisäksi jokainen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti, koska myös persoonalliset tekijät ovat osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Laine, 2013). Tämä tekee työhyvinvoinnin tutkimisesta ja johtopäätösten tekemisestä entistä monimutkaisempaa.

Työhyvinvoinnin merkitys niin yksilö-, ryhmä-, organisaatio- kuin yhteiskunnallisellakin tasolla on suuri, koska se vaikuttaa yksilön kokonaishyvinvointiin, organisaation menestykseen ja yhteiskunnalle aiheutuviin kustannuksiin liittyen työkyvyn alentumiseen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläköitymiseen (Kauppinen ym., 2013). Koska työhyvinvointi on osa yksilön kokonaishyvinvointia, voi pelkän työhyvinvoinnin tarkastelu elämäntilanteesta irrallaan olla ongelmallista (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016). Hyvinvoinnin heijastelu yhdeltä elämänaalueelta toiselle on osattava ottaa huomioon työhyvinvointituloksia tulkittaessa. Koska työhyvinvointi on dynaaminen ja työkontekstiin liittyvä ilmiö, se myös muuttuu herkästi (Laine, 2013). Näin ollen jatkuvasti muuttuvassa, entistä digitaalisemmassa yhteiskunnassa, työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, myös johtamisen, jatkuva tutkiminen on tärkeää. Usein

työhyvinvointia on tarkasteltu subjektiivisesti yksilön näkökulmasta (Laine 2013), kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään vastaajien henkilökohtaisten kokemusten ollessa tarkastelun kohteena. Työhyvinvoinnin osa-alueina tutkitaan työriippuvuutta ja työntekijöiden pystyvyyden tunnetta työssä. Pystyvyyden tunnetta on tavallisesti tarkasteltu henkilökohtaisena resurssina, mutta tässä tutkimuksessa se määritellään positiiviseksi työhyvinvoinnin ilmiöksi.

2.1.1 Työriippuvuus

Työriippuvuuden käsite (engl. workaholism) on lähtöisin jo 1970-luvulta, jolloin se rinnastettiin alkoholiriippuvuuden kaltaiseksi addiktioksi (Porter, 2004). Nykyään se ymmärretään hyvin kompleksiseksi ja moniulotteiseksi ilmiöksi (Douglas & Morris, 2006). Työriippuvuudella tarkoitetaan yleensä pakonomaista ja ylenpalttista työskentelyn tarvetta (Keller, Spurk, Baumeler & Hirschi, 2016), jolloin työntekijä valitsee työskentelyn muun elämän kustannuksella ilman todellisia ulkoisia työpaineita (Porter, 2004). Aikaisemmassa tutkimuksessa on oletettu, että työriippuvuus syntyy persoonallisuuden ja ympäristön (kuten perhetilanteen ja työolosuhteiden) yhteisvaikutuksesta, joten siihen johtavia syitä on monia (Keller, ym., 2016; Rasmussen, 2008). Työolosuhteet voivat estää, edistää tai ylläpitää työriippuvuutta (Rasmussen, 2008). Työolosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatiokulttuuria, esimiestyötä, työn luonnetta, vaatimuksia ja aikapaineita, mutta myös laajemmin koko ympäröivää yhteiskuntaa (Rasmussen, 2008). Esimerkiksi kilpailukeskeinen työympäristö on positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen (Keller ym., 2016).

Aikaisemmin on havaittu, että sekä työn imulla että työuupumuksella on voimakas positiivinen yhteys työriippuvuuteen, eli työriippuvuudesta kärsivät voivat samaan aikaan olla uupuneita ja innostuneita työstään (Upadyaya ym., 2016). Työriippuvuutta on tarkasteltu esimerkiksi jatkuvan ja liiallisen työnteon, pakonomaisen työskentelytarpeen sekä tietynlaisen työriippuvuuden ja työtyytyväisyyden välisen suhteen kautta (Buelens & Poelmans, 2004). Tässä tutkimuksessa työriippuvuus koski töissä koettua kiirettä ja pakonomaista

työskentelyn tarvetta. Kiire ja sen myötä pidentyvät työpäivät ovatkin asiantuntijatyölle tyypillisiä haasteita, joista selviytyminen vaatii henkilökohtaisia voimavaroja (Saari, 2016). Aikaisempaa tutkimusta työriippuvuudesta ja sen seurauksista on verrattain paljon (kts. myös Douglas & Morris, 2006), joten tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään työn voimavarojen ja vaatimusten yhteyksiä työriippuvuuteen.

2.1.2 Työntekijän pystyvyyden tunne

Banduran (1977) minäpystyvyyden teoria (self-efficacy theory) koskee yksilön omia uskomuksia siitä, millaisia tehtäviä hän uskoo pystyvänsä suorittamaan (Bandura, 1995). Henkilökohtaiset tuntemukset omista kyvyistä suorittaa joku tehtävä vaikuttavat motivaatioon, toimintaan, oppimiseen ja ajatuksiin jopa enemmän kuin objektiivinen tilanne (Bandura, 1995). Pystyvyyden tunteen rakentumiseen vaikuttavat sosiaalisen kontekstin lisäksi monet tekijät, kuten aiemmat kokemukset ja sosiaalinen kannustus (Bandura, 1995; Lehtinen, Vauras & Lerkkanen, 2016). Pystyvyyden tunne työssä (ammattillinen pystyvyys, engl. occupational self-efficacy) tarkoittaa henkilön uskomuksia omista kyvyistään suorittaa työtehtäviä onnistuneesti (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008). Voidaan olettaa, että pystyvyyden tunteeseen työssä vaikuttavat ainakin osittain samankaltaiset tekijät kuin minäpystyvyyteenkin.

Aikaisemmin pystyvyyden tunteen on havaittu heijastuvan positiivisesti työsuorituksiin ja työn imuun (Guglielmi ym., 2012; Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006), joten työntekijän pystyvyys onkin tärkeä resurssi organisaatioissa (Rigotti ym., 2008). Osittain pystyvyyden positiivinen vaikutus työn imuun ja työsuorituksiin voi selittyä sillä, että korkea pystyvyyden tunne rohkaisee yrittämään sitkeämmin ja pidempään tehtävän onnistumiseksi (Scholz, Doña, Sud & Schwarzer, 2002). Lisäksi pystyvyys voi edesauttaa tehokkaampien ajatteluprosessien käyttämistä (Lehtinen, ym., 2016). Aiemman tutkimuksen mukaan ammatillinen pystyvyys ikääntyneemmillä henkilöillä on yhteydessä positiivisesti työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja elämäntyytyväisyyteen (Paggi & Jopp, 2016).

Pystyvyyden tunne voi vaikuttaa siihen, miten yksilö käsittää työn vaatimukset ja voimavarat, mitkä puolestaan vaikuttavat hyvinvointiin (Loeb, Stempel & Isaksson, 2016). Pystyvyyttä on tarkasteltu kirjallisuudessa enemmänkin selittävänä, kuin selitettävänä ilmiönä, kuten tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa pystyvyyden tunteen mittarissa on kysymyksiä liittyen erityisesti työssä esiintyvien haasteiden edessä pärjäämiseen, jossa työntekijän oma neuvokkuus korostuu. Näin ollen pystyvyyden tunne on lähellä resilienssiä, joka voidaan määritellä työntekijän tavaksi kohdata yllättävätkin haasteet, selviytyä niistä sekä kehittää uusia taitoja tulevia haasteellisia tilanteita varten (Saari, 2016). Resilienssiin vaikuttavat sekä yksilölliset (kuten persoonallisuus) että yhteisölliset resurssit (kuten organisaation tuki ja yhteenkuuluvaisuus), mutta myös esimerkiksi haasteellisen tilanteen merkittävyyden, arvioinnin ja avun pyytämisen on havaittu vaikuttavan resilienssiin (Britt, Shen, Sinclair, Grossman & Klieger, 2016). Resilienssi ei siis ole synnynnäinen taito, vaan siihen vaikuttaa myös ympäröivä konteksti, ja sitä voi myös oppia (Saari, 2016). Pystyvyyden tunnetta ja resilienssiä on tutkittu hyvin vähän suomalaisessa työkontekstissa (kts. myös Saari, 2016).

2.2 Työn vaatimukset ja voimavarat -malli

Bakker ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla pyritään selittämään työhyvinvointia, ja mallissa yhdistyvät sekä stressi- että motivaatiotutkimusperinteet (Demerouti & Bakker, 2011). Mallin mukaan työhön vaikuttavat tekijät voidaan jakaa voimavaroihin ja vaatimuksiin, jotka vaihtelevat ammatin mukaan ja jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Demerouti & Bakker, 2011). Voimavarat voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä (kuten työtilat, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työn varmuus), jotka ennustavat usein työhyvinvointia, kuten työn imua tai pystyvyyttä (Seppälä & Hakanen, 2017). Lisäksi voimavarat auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa (Bakker & Demerouti, 2007). Vaatimukset ovat töihin liittyviä haasteita (kuten huono ergonomia, kuormittavat asiakastilanteet, ristiriitaiset odotukset ja organisaatiomuutokset), jotka vaativat työntekijältä ponnisteluja

(Seppälä & Hakanen, 2017). Liialliset vaatimukset voimavaroihin nähden voivat johtaa työuupumukseen (Seppälä & Hakanen, 2017), mutta työn voimavarat voivat puskuroida vaatimusten negatiivista vaikutusta vastaan (Demerouti & Bakker, 2011).

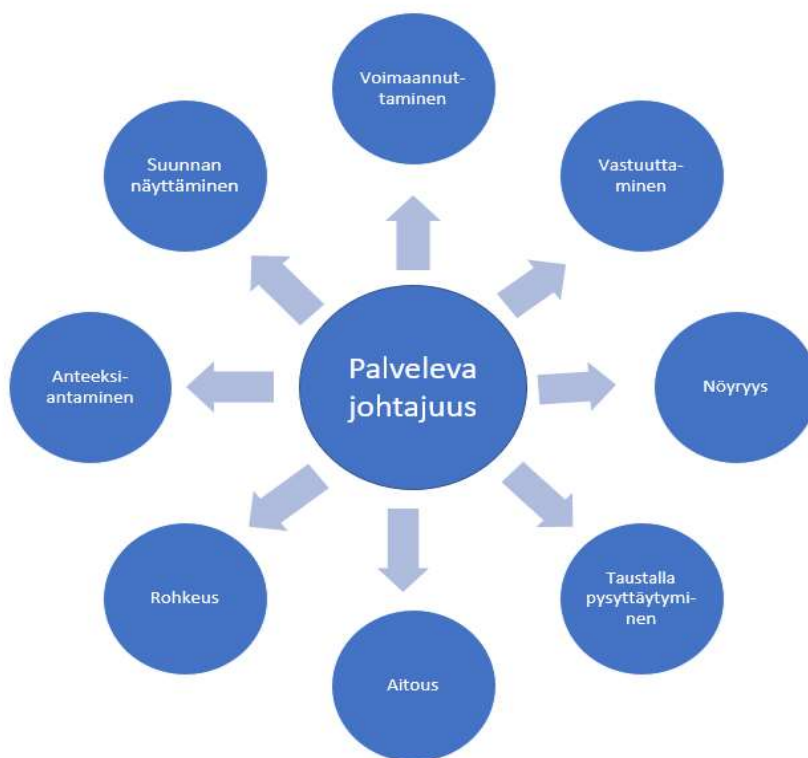
Työn voimavarat ja vaatimukset -malliin sisältyy ajatus kahdesta psykologisesta prosessista, jotka vaikuttavat työntekijän kuormittumiseen ja motivoitumiseen (Bakker & Demerouti, 2007). Ensimmäinen prosessi aiheuttaa terveyden heikentymistä, jos työn vaatimukset kuluttavat liikaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja (Demerouti & Bakker, 2011). Mitä enemmän vaatimus edellyttää ponnisteluja, sitä enemmän se kuormittaa yksilöä (Bakker & Demerouti, 2007). Toisen prosessin mukaan työn voimavarat kasvattavat työntekijän motivaatiota ja lisäävät työn imua sekä tuloksellisuutta (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011). Työn voimavarat voivat olla joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoivia, eli työntekijä voi motivoitua joko omasta aidosta kiinnostuksestaan tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi ulkoisen palkkion vuoksi (Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimukset ja voimavarat -mallin mukaan keskeiset työhyvinvoinnin ulottuvuudet ovat työn imu ja työuupumus (Demerouti & Bakker, 2011), mutta tässä tutkimuksessa tarkastellaan työriippuvuutta ja pystyvyyden tunnetta. Työn vaatimuksina tarkastellaan työn uusia haasteita eli työn monipaikkaisuutta, työajan leviämistä ja monikulttuurisuutta, ja työn voimavarana tarkastellaan palvelevaa johtajuutta, kuten aiemmissakin tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen työn vaatimuksia ei ole paljon tutkittu aiemmin, koska ne ovat suhteellisen tuoreita työelämän haasteita.

2.3 Palveleva johtajuus

Erilaiset johtamistyyliä voivat vaikuttaa työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin (Guglielmi ym., 2012). Monet teoriat korostavat johtajuudessa auktoriteettia, sankarillisuutta ja persoonallisia ominaisuuksia johtajuuden kulmakivinä, mutta viime aikoina tutkimus demokraattisista johtamistyyleistä, joissa johtajan ja johdettavien vuorovaikutus on entistä tärkeämmässä roolissa, on lisääntynyt (Haslam, Reicher &

Platow, 2012). Jo 1970-luvulta saakka käytetty Robert Greenleafin (1904–1990) luoma *palvelevan johtajuuden filosofia* (engl. servant leadership) eroaa muista johtamisen teorioista juuri palvelevan näkökulmansa vuoksi (Patterson, 2003), ja tieteellinen kiinnostus palvelevaa johtajuutta kohtaan onkin lisääntynyt sen ihmiskeskeisyyden vuoksi (Stone, Russell & Patterson, 2003). Hyvään johtajuuteen kuuluvatkin arvostus, luottamus, valmentaminen, mahdollistaminen ja palveleminen (Kauppinen ym., 2013), jotka kuuluvat myös palvelevaan johtajuuteen.

Tässä tutkimuksessa palvelevaa johtajuutta tutkitaan Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) kahdeksan kohdan ominaispiirremallin avulla, joka on luotu kattavan kirjallisuuskatsauksen sekä haastattelututkimuksen perusteella. Malliin sisältyvät käyttäytymisen ulottuvuudet ovat johdettavien voimaannuttaminen ja kehittäminen, vastuuttaminen, taustalla pysyttelevinen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksiantaminen ja suunnan näyttäminen (Kuvio 1). *Johdettavien voimaannuttaminen ja kehittäminen* (engl. empowerment) tarkoittaa rohkaisua itsenäiseen ja proaktiiviseen päätöksentekoon, tarvittavan informaation tarjoamista sekä keskittymistä työntekijöiden kehittymiseen ja innovointiin. *Vastuuttaminen* (engl. accountability) tarkoittaa, että työntekijät ja tiimi vastaavat itse tekemästään työstä. *Taustalla pysyttelevinen* (engl. standing back) tarkoittaa sitä, että johtaja antaa työntekijöille kunniaa työn onnistuneesta suorittamisesta ja nauttii muiden onnistumisesta enemmän kuin omastaan. *Nöyryys* (engl. humility) tarkoittaa, että johtaja pyrkii oppimaan muiden näkemyksistä ja saamastaan palautteesta ja myöntää omat virheensä. *Aitous* (engl. authenticity) viittaa johtajan tietoisuuteen omista rajoituksistaan sekä johtajan kykyyn ilmaista omaa itseään ja omia ajatuksiaan todellisella ja aidolla tavalla. *Rohkeus* (engl. courage) saa johtajan ottamaan tarvittavia riskejä ja toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla, vaikka hänen oman esimiehensä tuesta ei olisi varmuutta. *Anteeksiantaminen* (engl. forgiveness) kuvaa sitä, että menneitä virheitä ei kritisoida ja itseensä kohdistuvat loukkaamiset annetaan anteeksi. *Suunnan näyttäminen* (engl. stewardship) tarkoittaa, että johtaja korostaa yhteisen hyvän merkitystä sekä vastuullista työskentelyä johtajan pitkän tähtäimen visioiden mukaisesti. (Van Dierendonck & Nuijten, 2011.)



Kuvio 1. Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet (Van Dierendonck & Nuijten, 2011)

Palveleva johtajuus on eettistä ja välittävää johtamista, jonka on oletettu vahvistavan innovatiivista ja hyvinvoivaa henkilöstöä keskittymällä johdettavien yksilöllisiin tarpeisiin (Van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajuuden tavoitteena on johdettavien kehittyminen; palveleva johtaja pyrkii kasvattamaan työntekijät korkeimpaan potentiaaliinsa rohkaisevassa ilmapiirissä (Van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajan on ensin omaksuttava palveleva rooli, ennen kuin hän voi saada työntekijät seuraamaan itseään (Frick, 2004). Palveleva johtajuus ei kuitenkaan tarkoita, että valta olisi työntekijöillä vaan palvelijalla tarkoitetaan henkilöä, joka pyrkii jatkuvasti keskittymään itsensä, toisten ihmisten ja yhteiskunnan kasvuun ja kehittymiseen (Frick, 2004). Palvelevan johtamisen tarkoituksena on aikaansaada oppiva organisaatio, jossa jokainen johdettava on arvokas ja oikeutettu hyvinvointiin, ja jokaisella on myös itsenäinen taito ajatella ja tehdä päätöksiä (Van Dierendonck, 2011).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että palvelevalla johtajuudella on positiivinen yhteys työn imuun (Jorge Corgeia de Sousa & Van Dierendonck, 2014) ja elämäntyytyväisyyteen, jotka puolestaan edesauttavat työstä palautumista ja suojaavat mielenterveydellisiltä ongelmilta (Upadyaya ym., 2016). Lisäksi palvelevalla johtajuudella ja uupumuksella on todettu olevan negatiivinen yhteys (Upadyaya ym., 2016). Palvelevan johtajuuden on osoitettu olevan työn imun edistämiseksi tehokas johtamistyyli myös erilaisissa kulttuureissa ja organisaatioiden muutostilanteissa (Jorge Corgeia de Sousa & Van Dierendonck, 2014). Palveleva johtaja voi myös innostaa työntekijöitä itse muokkaamaan työtehtäviään mielekkäämmiksi (Harju, Schaufeli & Hakanen, 2018). On tärkeä huomata, että palvelevan johtajuuden ideologia sallii johtamisen yhtä hyvin miehille kuin naisillekin (Frick, 2004), eikä siinä väheksytä ihmisten ja kulttuurien välistä diversiteettiä, vaan vaalitaan sitä (Ferch, 2012). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palvelevaa johtajuutta ja monikulttuurisuuden haasteita.

2.4 Uudet työelämän haasteet

Nykyään teknologiset työympäristöt mahdollistavat tietynlaisen rajattoman työskentelyn ja työtä tehdään muuallakin kuin toimistoissa. Tähän viitataan usein käsitteillä etätyö, mobiili työ, virtuaalinen työ tai *työn monipaikkaisuus*, jota käytetään tässä tutkimuksessa (Kauppinen ym., 2013). Yleensä näillä käsitteillä tarkoitetaan sellaista työtä, jossa työntekijä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa työskennellessään oman työpisteensä ulkopuolella, kuten kotona, kulkuvälineissä tai julkisissa tiloissa (Vartiainen, 2007). Vuonna 2013 naisista 60 % ja miehistä 76 % liikkui työssään ainakin joskus päätyöpisteensä ulkopuolella (Sutela & Lehto, 2014) ja monipaikkaisen työn mahdollistavia työtehtäviä tulee koko ajan lisää (Kauppinen ym., 2013). Työn monipaikkaistumisessa on hyötyjä, haasteita ja ristiriitaisuuksia (Ellison, 1999; Hyrkkänen & Vartiainen, 2005; Sutela & Lehto, 2014). Parhaimmillaan se parantaa työtyytyväisyyttä ja samalla tuo kulusäästöjä organisaatioille (Vartiainen, 2007). Haasteina puolestaan ovat esimerkiksi uudenlaiseen työskentelymalliin sopivat työn johtamis- ja organisointikeinot

(Hyrkkänen & Vartiainen, 2005) sekä työstä palautuminen (Kinnunen, 2017). Onkin tärkeä huomata, että monipaikkainen työ ei vähennä esimiestyön merkitystä, vaan tutkimusten mukaan jopa päinvastoin (Ivanai & Bozon, 2016). Monipaikkaisen työyhteisön haasteena saattaa olla esimerkiksi kommunikaation, yhteenkuuluvaisuuden ja työmotivaation heikkeneminen (Koivisto & Vartiainen, 2008). Monipaikkaisen työn vaikutukset voivat olla myös ristiriitaisia: esimerkiksi monipaikkaisen työn vuorovaikutustilanteet eri toimijoiden kanssa voidaan kokea samanaikaisesti kuormitus- ja motivaatiotekijöiksi (Hyrkkänen & Vartiainen, 2005). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita monipaikkaisen työn kuormittavuudesta.

Työn sijoittuminen arkipäiville klo 9–17 on vähentymässä ja nykyään työskennellään usein myös varsinaisen työajan ulkopuolella (Kauppinen, ym., 2013; Molino, Bakker & Ghislieri, 2016), josta tässä tutkimuksessa puhutaan *työajan leviämisenä*. Epäsäännöllinen ja leviävä työaika on yksi työn vaatimus (Demerouti & Bakker, 2011). Viime vuosikymmeninä omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ovat kasvaneet (Sutela & Lehto, 2014): noin kolmannes palkansaajista kokee, että heillä on melko tai erittäin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työpäivänsä pituuteen (Kauppinen ym., 2013). Sama osuus palkansaajista joustaa joka viikko (kuten viikonloppuisin) omissa työajoissaan työtehtävän tai esimiehen vaatiessa ja yli puolet joustaa niissä kuukausittain (Kauppinen ym., 2013). Työn ulottuminen omaan vapaa-aikaan saattaa vaikuttaa harrastuksiin ja perhe-elämään negatiivisesti (Sutela & Lehto, 2014) sekä aiheuttaa puolison roolissa huonoa omaatuntoa sekä riittämättömyyden tunteita työntekijälle (Hyrkkänen & Vartiainen, 2005; Salmela-Aro, 2007). Työajan leviämisen myötä yksilön vastuu työn tekemisen määrästä korostuu, kun esimiehen saattaa olla mahdotonta seurata työtuntien määrää (Kauppinen ym., 2013). Tässä tutkimuksessa selvitetään työajan leviämisen hallittavuutta, joka epäonnistuessaan koetaan aikaisemman tutkimuksen mukaan kuormittavuustekijäksi (Hyrkkänen & Vartiainen, 2007).

Globalisaation myötä *monikulttuurisuus* on kiinnostava ja kasvava työelämän ilmiö. Suomessa vieraskielisten määrä on kasvanut huomattavasti vuosien 1990–2017

välillä (Suomen virallinen tilasto SVT, 2017); esimerkiksi viimeisimmän työolotutkimuksen mukaan keskimäärin jo lähes puolet suomalaisista palkansaajista työskentelee ulkomaalaistaustaisten kanssa, ja trendin odotetaan kasvavan (Sutela & Lehto, 2014). Monikulttuurisuus voidaan määritellä hyvinkin eri tavoin, ja sen laajin määritelmä sisältää ihmisten erilaisuuden sukupuolesta, iästä, uskomuksista ja luonteesta lähtien (Robbins & Judge, 2016). Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuus viittaa kulttuurilliseen diversiteettiin. Tarkasteltavana ovat työntekijöiden kokemukset monikulttuurisuuden aiheuttamasta kuormittavuudesta, kuten työssä esiintyvistä häiriöistä ja katkoksista. Monikulttuurisuus saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä, kommunikaatio-ongelmia tai muita konflikteja (Robbins & Judge, 2016), jotka voivat johtua esimerkiksi kielimuurista, erilaisista toimintatavoista tai asenne-eroista ryhmätöitä, työaikaa tai vastuunottamista kohtaan (Kujanpää, 2017). Aiemmat tutkimukset monikulttuurisuuden vaikutuksista työyhteisöissä ovat kuitenkin ristiriitaisia; monikulttuurisuudella on havaittu olevan myös positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi monikulttuurisuus voi tehostaa organisaatiossa tapahtuvaa ongelmanratkaisua, innovatiivisuutta, luovuutta ja sopeutuvuutta (Robbins & Judge, 2016). On osoitettu, että monikulttuurisuuden vaikutus konflikteihin, kommunikaatioon ja sosiaaliseen integraatioon onkin kontekstisidonnaista (Stahl ym., 2010). Monikulttuurisuus vaikuttaa johtamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin, koska ne molemmat vaikuttavat toisiinsa – esimerkiksi avoin keskustelu monikulttuurisuuden merkityksestä työyhteisöissä vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin (Kujanpää, 2017). Monikulttuuristuva työyhteisö vaatii koko yhteisön muuttumista, ja muutosta täytyy myös tukea. Muutoksessa auttaa avoin mieli, kiinnostus muita kulttuureja kohtaan ja kyky sietää erilaisuutta (Wallin, 2013).

2.5 Palvelevan johtajuuden, työn monipaikkaisuuden, työajan leviämisen ja monikulttuurisuuden yhteydet työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen

Työriippuvuus on ristiriitainen työpahoinvoinnin ilmiö, jolla on osoitettu olevan yhteys sekä työuupumukseen että työnimuun (Upadaya ym., 2016). Monipaikkainen työskentely tuo yhtäältä joustavuutta ja tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille, mutta toisaalta mahdollistaa työn rajattomuuden ja sitä kautta työriippuvuudenkin (Rasmussen, 2008). Aiemman tutkimuksen mukaan työriippuvuudesta kärsivät työskentelevät paljon myös iltaisin ja viikonloppuisin (Molino ym., 2016), joten työn monipaikkaisuus ja työajan leviäminen voivat ennustaa työriippuvuutta, etenkin jos työmäärä vain kasvaa eikä monipaikkaisuuden mahdollisuuksia osata hyödyntää (Ellison, 1999). Työn vaatimusten (työmäärä sekä kognitiiviset, emotionaaliset ja sosiaaliset vaatimukset) on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen, mutta riittävät voimavarat voivat vähentää työriippuvuuden kehittymisen riskiä (Choi, 2013; Molino ym., 2016). Näin ollen työkontekstin vaikutus on merkittävä työriippuvuuden kehittymisen kannalta. Esimiehen vaatimuksilla ja esimerkillisyydellä on merkityksensä työriippuvuuden muodostumisessa; esimerkiksi keskittyminen virheisiin saattaa johtaa työntekijöiden täydellisydentavoitteluun, mikä on työriippuvuudesta kärsiville ominaista (Rasmussen, 2008). Palvelevan johtajuuden ja työriippuvuuden välisestä yhteydestä ei kuitenkaan kirjoittajan käsityksen mukaan ole tehty tutkimuksia. On mahdollista, että palveleva johtaminen saattaa ennaltaehkäistä työriippuvuutta, koska johtamisella voidaan vaikuttaa työriippuvuuden kehittymiseen (Rasmussen, 2008).

Pystyvyys on työhyvinvoinnin osa-alue, jota selittävät monenlaiset tekijät (Bandura, 1995). Pystyvyyden tunteen muutoksia on tutkittu esimerkiksi monikulttuuristen ryhmien työskentelyn aikana, jolloin kulttuurisen moninaisuuden ei ole havaittu olleen yhteydessä pystyvyyden tunteen muutoksiin (Price & Vinokur, 2003). Sen sijaan kannustava johtaminen, avoin ilmapiiri ja positiivinen käsitys omasta ryhmästä paransivat yksilöiden pystyvyyden tunteita (Price & Vinokur, 2003). Myös

transformationaalinen johtajuus, joka on samantapainen palvelevan johtajuuden kanssa (Stone, Russell & Patterson, 2003), on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden pystyvyyteen (Nielsen & Munir, 2009). Palvelevan johtajuuden on havaittu vahvistavan työntekijöiden ja tiimin yhteistä pystyvyyden tunnetta, jolla on positiivisia vaikutuksia luovuuteen ja työn tuloksellisuuteen (Yang ym., 2017). Tutkimuksia palvelevan johtajuuden ja pystyvyyden välisestä yhteydestä on kuitenkin hyvin vähän. Aikaisemman tutkimuksen mukaan organisaation tuki vaikuttaa resilienssiin (Britt ym., 2016), joten tyytyväisyys johtamiseen voikin lisätä työntekijöiden resilienssiä (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005).

Monipaikkaisen työn haasteiksi on havaittu kuuluvan esimerkiksi sosiaalisen tuen puute, itsensä johtaminen, työn hallinta ja osaaminen (Hyrkkänen & Vartiainen, 2005), jotka liittyvät läheisesti pystyvyyden tunteeseen. Näin ollen voidaan olettaa, että työn monipaikkaisuus voi olla yhteydessä pystyvyyden tunteeseen. On myös osoitettu, että haastavat tilanteet saattavat heikentää pystyvyyden tunteita (Burke ym., 2009). Haastava tilanne voi olla esimerkiksi monikulttuurinen yhteistyö tai monipaikkaisen työn aiheuttama virtuaalinen kommunikaatio. Toisaalta haasteista selviäminen voi myös vahvistaa pystyvyyden tunnetta (Burke ym., 2009; Hyrkkänen & Vartiainen, 2005) ja resilienssiä, koska uusia resilienssiä vahvistavia taitoja voi oppia aikaisemmista haasteista (Saari, 2016). Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhteiskunnalliset ja kulttuurilliset odotukset heijastuvat työntekijöiden näkemyksiin omasta pystyvyydestään, etenkin jos pystyvyyden tunne käsitetään sosiaalisista suhteista riippuvana ominaisuutena, eikä yksilön ominaisuutena (Burke ym., 2009). Jos siis työntekijöiden pystyvyys rakentuu osana sosiaalista kontekstia, voivat työn monipaikkaisuus ja työajan leviäminenkin vaikuttaa pystyvyyden tunteeseen.

3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palvelevan johtajuuden sekä uusien työelämän haasteiden yhteyksiä työriippuvuuteen ja työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

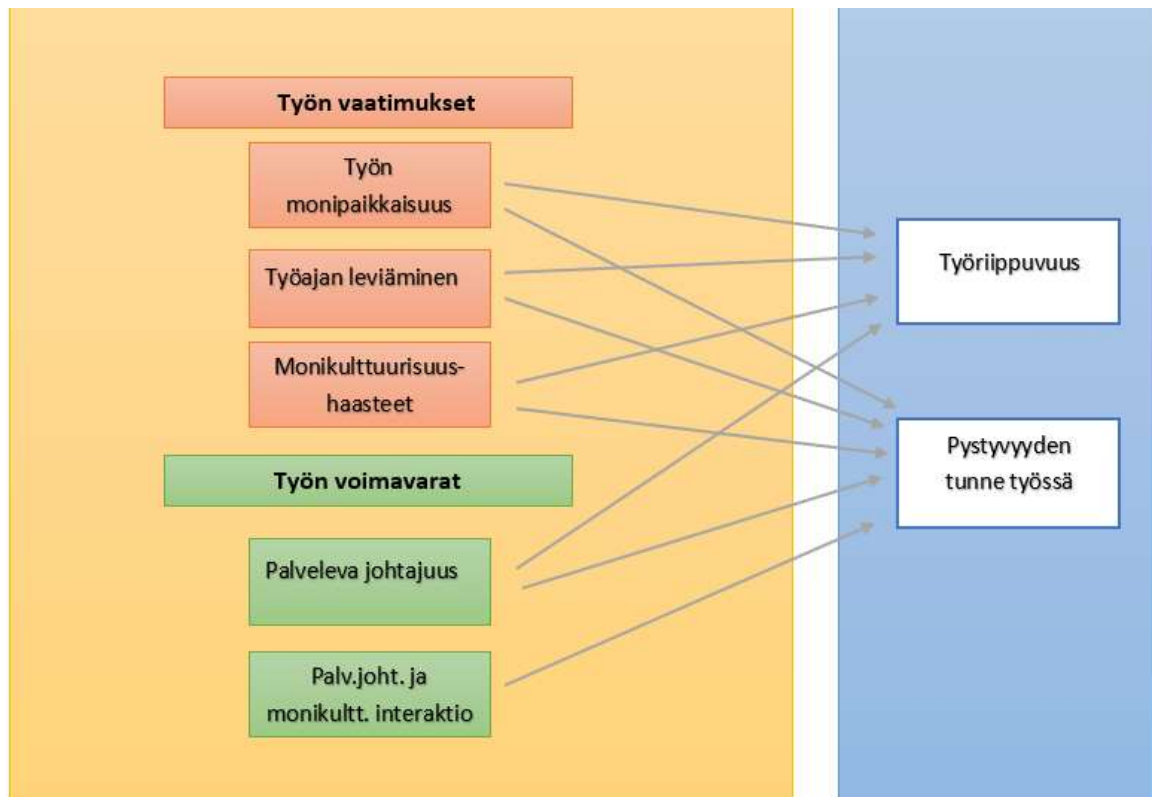
1. Ovatko palveleva johtajuus, työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuuden haasteet yhteydessä työriippuvuuteen ja työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen työssä?

Tässä tutkimuksessa oletettiin, että H1: Palveleva johtajuus on negatiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen ja positiivisesti työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen (Rasmussen, 2008; Yang ym., 2017).

Lisäksi oletettiin, että H2: Työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuuden haasteet ovat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen ja negatiivisesti yhteydessä pystyvyyden tunteeseen (Choi, 2013; Demerouti & Bakker, 2011; Molino ym., 2016; Rasmussen, 2008).

2. Puskuroiko palveleva johtajuus monikulttuurisuushaasteiden ja työntekijöiden pystyvyyden tunteen negatiivista yhteyttä vastaan?

Tutkimuksessa oletettiin, että H3: Palveleva johtajuus puskuroi monikulttuurisuushaasteiden ja työntekijöiden pystyvyyden tunteen negatiivista yhteyttä vastaan (Demerouti & Bakker, 2011; Upadyaya ym., 2016).



Kuvio 2. Tutkimusasetelma.

Kuviossa 2 on kuvattu tämän tutkimuksen tutkimusasetelma. Vasemmalla ovat työn voimavarat ja vaatimukset, ja oikealla työriippuvuus ja pystyvyyden tunne työssä.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Aineiston keräys ja otoksen kuvailu

Tässä pro gradu -tutkielmassa analysoitiin vuonna 2011 tehtyä kyselytutkimusaineistoa työhyvinvoinnista. Tutkimukseen osallistui kolme yritystä. Aineistossa oli yhteensä $N = 1415$ vastaajaa, joista miehiä oli $n = 586$ (41 %) ja naisia oli $n = 829$ (59 %). Aineisto kerättiin lähettämällä henkilöstölle sähköpostitse kyselylomake, jossa esitettiin monivalintaväitteitä ja dikotomisias väitteitä. Yritykset edustivat eri toimialoja: yksi yritys oli kansainvälinen operaattoriyritys, yksi julkishallinnollinen organisaatio ja yksi globaali kemianteollisuuden yritys. Kyseiset yritykset valittiin tutkimukseen työterveyspalveluiden tarjoajan perusteella sekä sen perusteella, että ne työllistivät yli 500 henkilöä. Vastausprosentti vaihteli 34–39 % riippuen organisaatiosta. Vastaajat olivat iältään 20–64 vuotiaita, iän keskiarvo oli 44 vuotta. Yliopistotutkinnon suorittaneita oli 44 % ja ammattikorkeakoulun suorittaneita 37 %. Ammattikoulun suorittaneita oli 9 %, peruskoulun 5 % ja 3 % vastaajista oli suorittanut tuplatutkinnon. 19 % vastaajista työskenteli asiakaspalvelutehtävissä, asiantuntijoita oli 64 %, lähiesimiehinä toimi 7 %, keski johdossa työskenteli 8 % ja yritys johdossa 2 %.

4.2 Mittarit ja muuttujat

Työriippuvuutta tutkittiin Robinsonin (1999) 25 kohdan työriippuvuustestiin pohjautuen neljällä kysymyksellä. Asteikkona käytettiin seitsemänportaista Likertin asteikkoa. Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he kokevat väitteiden mukaisia asioita ja vastausvaihtoehdot olivat ei koskaan, harvoin, silloin tällöin, säännöllisesti, usein, hyvin usein tai päivittäin. Työriippuvuutta mittaavat väitteet liittyivät joko liialliseen työntekoon tai pakonomaiseen tarpeeseen tehdä työtä (esim. *”Minulla on jatkuvasti kiire ja kilpailen aikaa vastaan”* ja *”Tunnen syyllisyyttä, jos en työskentele jonkun asian parissa”*). Summamuuuttuja muodostettiin neljästä väitteestä Cronbachin

Alphan ollessa 0.82. Työriippuvuuden jakauma on hieman huipukas ja positiivisesti vino (Taulukko 1).

Työntekijöiden pystyvyyden tunnetta mitattiin kahdeksalla kysymyksellä mukaillen Scholzin, Doñan, Sudin & Schwarzerin (2002) yleisen pystyvyyden mittaria (esim. *"Neuvokkuuteni ansiosta osaan hoitaa odottamattomia tapahtumia työssäni"*, *"Pystyn pysymään rauhallisena kohdatessani vaikeuksia työssäni, koska voin luottaa kykyihini"*, ja *"Saavutan työlleni asettamani tavoitteet"*). Vastausasteikko oli viisiportainen välimatka-asteikko, jossa 1 = olen eri mieltä ja 5 = olen täysin samaa mieltä. Pystyvyyden tunnetta mitattiin kysymällä henkilökohtaisia kokemuksia haasteellisista työhön liittyvistä tilanteista. Väitteistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka Cronbachin Alpha oli 0.86, eli mittarin reliabiliteetti oli erittäin hyvä. Pystyvyyden tunteen jakauma on lähes normaalisti jakautunut, tosin hieman huipukas (Taulukko 1).

Palvelevaa johtajuutta mitattiin Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) mallia mukaillen yhteensä 16 kysymyksellä (esim. *"Johto auttaa minua kehittymään"*, *"Johto pysyttäytyy taustalla ja antaa tunnustusta työntekijöille"*, *"Johto katsoo, että olen vastuussa tekemästäni työstä"*, *"Johto myöntää avoimesti omat rajoituksensa ja heikkoutensa"*, *"Johdolla on pitkän aikavälin tavoitteita"*). Asteikko oli viisiportainen välimatka-asteikko (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Palvelevan johtajuuden kaksi kielteistä väittämää käännettiin ensin vastaamaan muuta asteikkoa, jolloin jokainen väite toimii niin, että mitä suurempi arvo, sitä paremmaksi palveleva johtajuus koettiin. Sen jälkeen siitä muodostettiin summamuuttuja. Cronbachin Alpha oli 0.9 eli mittarin sisäinen validiteetti on erittäin hyvä. Jakauma on tasaisesti normaalisti jakautunut (Taulukko 1).

Työn monipaikkaisuudesta kysyttiin ensin, tekeekö vastaaja monipaikkaista työtä. Monipaikkaista työtä tekeviltä kysyttiin sen jälkeen, kuinka *kuormittavana* vastaaja kokee eri työpisteissä työskentelyn (asteikko 0 = ei lainkaan, 7 = äärimmäisen kuormittavana). Monipaikkaisuus määriteltiin niin, että se sisältää viikon aikana yli

10h työskentelyä oman toimiston ulkopuolella, eli vain osa vastasi monipaikkaisuuden kuormittavuuskysymykseen. Jakauma on positiivisesti vino ja keskihajonta verrattain suuri, $s = 1,77$ (Taulukko 1).

Työajan leviämisen kuormittavuutta tarkasteltiin kysymällä ”*Missä määrin työajan leviäminen on itsesi hallittavissa?*” Kysymykseen vastasi vain ne, jotka kokivat työaikansa leviävän. Asteikkona oli viisiportainen Likertin asteikko, jossa 1 = voin täysin itse määritellä milloin työni teen ja 5 = työajan leviäminen tapahtuu kohdallani ilman, että voin siihen itse lainkaan vaikuttaa. Jakauma on positiivisesti vino (Taulukko 1).

Monikulttuurisuuden kuormittavuutta selvitettiin ensin kysymällä, aiheutuuko monikulttuurisuudesta epäselvyyksiä, häiriöitä tai katkoksia, minkä jälkeen kysyttiin, kuinka kuormittavina ne koetaan. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena oli vain kuormittavuuskysymys, jonka asteikko oli Likertin asteikko, jossa 0 = en lainkaan kuormittavana ja 7 = äärimmäisen kuormittavana. Monikulttuurisuushaasteiden vastauksissa oli mittareiden suurin hajonta, $s = 1,94$ (Taulukko 1).

Taulukkoon 1 on kerätty tämän tutkimuksen keskeisten muuttujien mitta-asteikot, aritmeettiset keskiarvot, keskihajonnat sekä jakaumien vinoudet ja huipukkuudet.

Taulukko 1. Tutkimuksen muuttujien keskeiset tunnusluvut.

Muuttuja	Asteikko	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)	Vinous	Huipukkuus
Työriippuvuus (n = 1405)	0-6: ei koskaan, harvoin, silloin tällöin, säännöllisesti, usein, hyvin usein tai päivittäin	2,65	1,27	0,50	-0,44
Pystyvyys (n = 1411)	1-5: 1 = olen eri mieltä ja 5 = olen täysin samaa mieltä	3,86	0,57	-0,31	0,31
Palveleva johtajuus (n = 1409)	1-5: 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä	3,22	0,62	-0,16	0,11
Työn monipaikkaisuus (n = 302)	0-7: 0 = ei lainkaan, 7 = äärimmäisen kuormittavana	1,84	1,77	0,81	-0,34
Työajan leviäminen (n = 849)	1-5: 1 = voin täysin määritellä, milloin työni teen, 2 = voin pääosin... 3 = voin jossain määrin... 4 = pääosin muut vaikuttavat... 5 = en voi vaikuttaa	2,41	0,82	0,81	0,97
Monikulttuurisuushaasteet (n = 765)	0-7: 0 = ei lainkaan, 7 = äärimmäisen kuormittavana	2,55	1,94	0,36	-0,99

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tilastolliset analyysit suoritettiin SPSS Statistic 24.0 -ohjelmistolla. Aluksi aineistoa analysoitiin tilastollisten jakaumien, keskeisten tunnuslukujen ja korrelaatioiden avulla. Työn monipaikkaisuuden, työajan leviämisen ja monikulttuurisuuden kuormittavuutta mittaavien muuttujien sekä palvelevan johtajuuden yhteyksiä työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen työssä tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatioilla.

Tässä tutkimuksessa pääanalyysimenetelmäksi valittiin hierarkkinen regressioanalyysi. Regressioanalyysin avulla tutkittiin, miten palveleva johtajuus ja työn uusien haasteiden kuormittavuus olivat yhteydessä työriippuvuuteen ja pystyvyyteen. Analyysit tehtiin erikseen työriippuvuudelle ja pystyvyydelle. Regressioanalyysissä jokaisella askelmalla lisättiin yksi ennustava muuttuja.

Järjestys valittiin niin, että työn haasteet lisätiin malliin ensin ja työn voimavara lopuksi, jotta nähtäisiin, onko voimavara yhteydessä työriippuvuuteen ja pystyvyyteen sen jälkeen, kun työn haasteet on kontrolloitu mallissa. Ensimmäisellä askelmalla lisätiin työn monipaikkaisuus, toisella työajan leviäminen, kolmannella askelmalla monikulttuurisuushaasteet ja neljännellä askelmalla palveleva johtajuus. Työriippuvuuden kohdalla havaittiin, että työriippuvuuden ja työn monipaikkaisuuden kuormittavuuden välinen korrelaatio ei ollut tilastollisesti merkitsevä (Taulukko 2), joten monipaikkaisuusmuuttuja jätettiin pois jatkoanalyyseistä.

Seuraavaksi tutkittiin, puskuroiko palveleva johtajuus monikulttuurisuushaasteiden vaikutusta työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen. Tätä varten muodostettiin palvelevan johtajuuden ja monikulttuurisuushaasteiden muuttujista interaktiomuuttuja kertomalla ne keskenään, jotta voitiin tutkia kyseisten muuttujien yhteisvaihtelua. Interaktiomuuttuja lisätiin malleihin viimeisellä erillisellä askelmalla. Lisäksi hierarkkinen regressioanalyysi suoritettiin ilman palvelevaa johtajuusmuuttujaa ja monikulttuurisuusmuuttujaa niin, että mukana oli vain niiden välinen interaktiomuuttuja (muilla askelmilla olevien muuttujien lisäksi), koska interaktiomuuttuja korreloi vahvasti monikulttuurisuushaasteiden ja palvelevan johtajuuden kanssa. Interaktiomuuttujan yhteyksiä työriippuvuuteen ei tutkittu, koska sekä palveleva johtajuus että monikulttuurisuuden haasteet olivat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen.

5 Tutkimustulokset

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten palveleva johtajuus sekä työn monipaikkaisuuden, työajan leviämisen ja monikulttuurisuuden haasteet ovat yhteydessä työriippuvuuteen ja työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen. Muuttujien väliset korrelaatiot ovat esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Muuttujien väliset korrelaatiot (Pearson).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Työn monipaikkaisuus	1					
2. Monikulttuurisuushaasteet	.35***	1				
3. Työajan leviäminen	.29***	.15**	1			
4. Pystyvyys	-.17**	-.26***	-.10*	1		
5. Työriippuvuus	.06	.08*	.07*	.03	1	
6. Palveleva johtajuus	-.11*	-.19***	-.12***	.22***	.07*	1

* $p = 0.01-0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Työriippuvuutta tutkittaessa tulokset osoittivat, että kaikki ennustavat muuttujat eli työajan leviäminen, monikulttuurisuushaasteet ja palveleva johtajuus olivat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen (Taulukko 3). Yhteensä ne selittivät työriippuvuudesta 5,2 % ($F(10,603; p < 0.001)$). Mitä vähemmän työntekijät kokivat työajan hallittavuutta ja mitä kuormittavammaksi he kokivat monikulttuurisuushaasteet, sitä enemmän he kokivat työriippuvuutta. Yllättäen myös

palveleva johtajuus oli positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen, mikä on yllättävä tulos. Palvelevan johtajuuden selitysosuus koko mallin selitysosuudesta oli 2,3 %.

Taulukko 3. Hierakkisen regressioanalyysin tulokset työriippuvuudelle. N = 530.

Analyysin askelmat	Ennustavat muuttujat	β	R^2	R^2 adj.
Askel 1	Työajan leviäminen	0,15**	0,02**	0,02
Askel 2	Työajan leviäminen Monikulttuurisuushaasteet	0,13** 0,11*	0,03***	0,03
Askel 3	Työajan leviäminen Monikulttuurisuushaasteet Palveleva johtajuus	0,16*** 0,13** 0,16***	0,06***	0,05

* $p = 0.01-0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

β = standardoitu regressiokerroin, R^2 = selitysaste, R^2 adj. = korjattu selitysaste

Seuraavaksi tutkittiin pystyvyyden tunnetta työssä. Työn monipaikkaisuus ja työajan leviäminen eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä pystyvyyden tunteeseen. Sen sijaan monikulttuurisuushaasteet ja palveleva johtajuus olivat yhteydessä pystyvyyden tunteeseen: monikulttuurisuushaasteet olivat negatiivisesti ja palveleva johtajuus positiivisesti yhteydessä pystyvyyden tunteeseen (Taulukko 4). Mitä enemmän työntekijät kokivat monikulttuurisuuden haasteita, sitä alhaisempi oli heidän pystyvyyden tunteensa. Mitä enemmän työntekijät kokivat palvelevaa johtajuutta, sitä vahvempi työntekijöiden pystyvyyden tunne oli. Yhdessä kaikki ennustavat muuttujat selittivät pystyvyyden tunteesta 14 %, mutta tilastollisesti merkitsevä selitysosuus oli monikulttuurisuushaasteilla (6,1 %) ja palvelevalla johtajuudella (6,2 %).

Taulukko 4. Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset työntekijöiden pystyvyyden tunteelle. N = 192.

Analyysin askelmat	Ennustavat muuttujat	β	R^2	R^2 adj.
Askel 1	Työn monipaikkaisuus	-0,18*	0,03*	0,03
Askel 2	Työn monipaikkaisuus	-0,16*	0,03*	0,02
	Työajan leviäminen	-0,06		
Askel 3	Työn monipaikkaisuus	-0,06	0,10***	0,08
	Työajan leviäminen	-0,06		
	Monikulttuurisuushaasteet	-0,27***		
Askel 4	Työn monipaikkaisuus	-0,05	0,16***	0,14
	Työajan leviäminen	-0,03		
	Monikulttuurisuushaasteet	-0,24**		
	Palveleva johtajuus	0,25***		

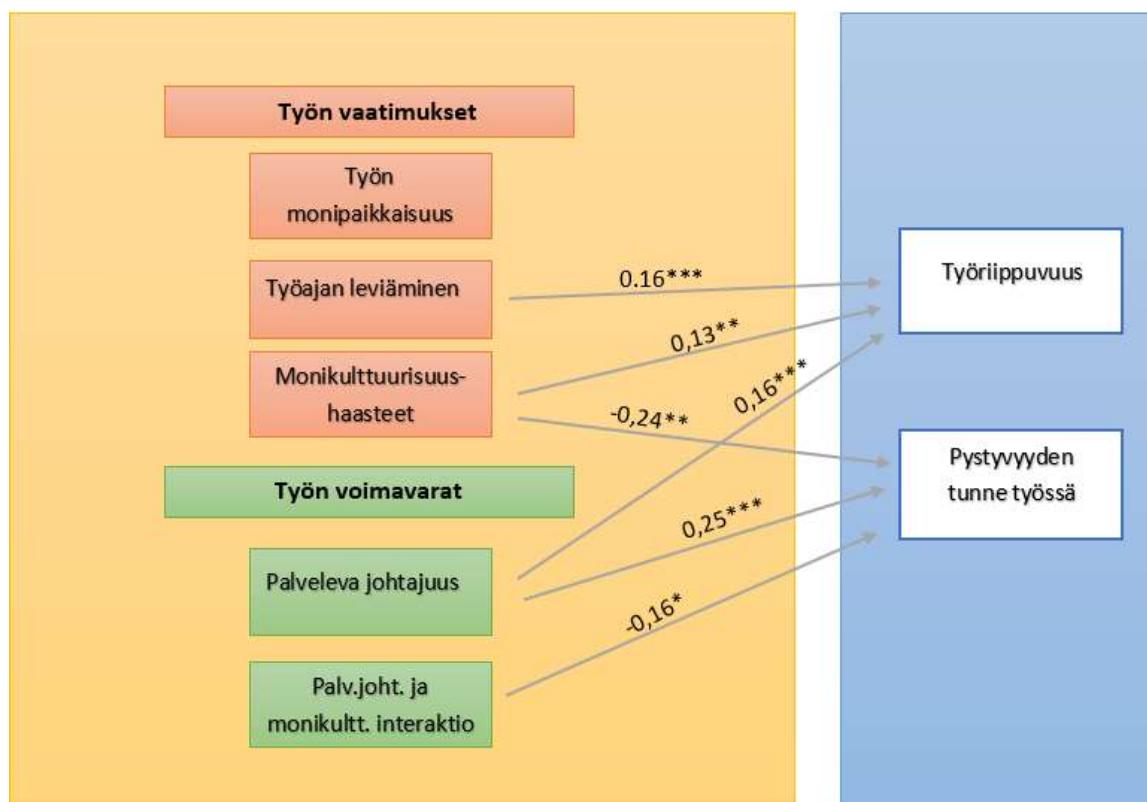
* $p = 0.01-0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

β = standardoitu regressiokerroin; R^2 = selitysaste; R^2 adj. = korjattu selitysaste

Seuraavaksi tutkittiin, puskuroiko palveleva johtajuus monikulttuurisuushaasteiden ja pystyvyyden tunteen välistä negatiivista yhteyttä vastaan. Ensin interaktiomuuttuja lisättiin mallin viimeiselle askelmalle, jolloin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ei syntynyt. Tästä johtuen analyysi tehtiin myös ilman palvelevan johtajuuden ja monikulttuurisuushaasteiden omavaikutusta. Tällöin yhteys interaktiomuuttujan ja pystyvyyden tunteen välillä oli negatiivinen ($\beta = -0.16$, $p < 0.05$), eli mitä enemmän työntekijät raportoivat palvelevaa johtajuutta, sitä vähemmän monikulttuurisuuden haasteet olivat negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen.

Kuvioon 3 on kerätty olennaisimmat tutkimustulokset. Kaiken kaikkiaan tuloksissa havaittiin, että palveleva johtajuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuushaasteet olivat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen (selitysosuus n. 5 %), kun taas monipaikkainen työ ei osoittautunut tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi. Palveleva johtajuus oli positiivisesti yhteydessä pystyvyyteen (selitysosuus n. 6 %) ja monikulttuurisuushaasteet olivat negatiivisesti yhteydessä pystyvyyteen

(selitysosuus n. 6 %). Työn monipaikkaisuus ja työajan leviäminen eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä pystyvyyden tunteeseen. Palveleva johtajuus puskuroi monikulttuurisuushaasteiden ja pystyvyyden välistä negatiivista vaikutusta vastaan.



Kuvio 3. Haasteiden ja voimavarojen yhteydet työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen.

6 Pohdintaa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, miten palveleva johtajuus ja työelämän uudet haasteet (työn monipaikkaisuus, työajan leviäminen ja monikulttuurisuushaasteet) ovat yhteydessä työntekijöiden työriippuvuuteen ja pystyvyyden tunteeseen. Uusista haasteista tutkittiin niiden kuormittavuutta ja hallittavuutta. Sekä työriippuvuuden että pystyvyyden tunteen tutkiminen on tärkeää, koska ne molemmat vaikuttavat työntekijöiden kokonaishyvinvointiin ja organisaation menestykseen (Rasmussen, 2008; Yang ym., 2017). Uusien työelämän haasteiden tutkiminen on keskeistä, jotta niiden merkitystä työhyvinvoinnin kannalta voidaan ymmärtää paremmin, ja työelämän kehittämiseen saadaan lisää tieteellistä tietoa tueksi. Tutkimuksessa havaittiin, että palveleva johtajuus ja työn vaatimukset monipaikkaisuutta lukuun ottamatta olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työriippuvuuteen. Pystyvyyden tunteeseen oli positiivisesti yhteydessä palveleva johtajuus ja negatiivisesti monikulttuurisuushaasteet. Tutkimuksessa selvisi myös, että palveleva johtajuus puskuroi monikulttuurisuushaasteiden ja pystyvyyden tunteen välistä negatiivista yhteyttä vastaan.

6.1 Työriippuvuuteen yhteydessä olevat voimavarat ja vaatimukset

Työriippuvuutta tarkasteltaessa havaittiin ensin, että työajan leviäminen korreloi sen kanssa positiivisesti, mikä näkyi myös regressioanalyysissä. Tulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan työajan leviäminen ennustaa työriippuvuutta (Molino ym., 2016; Rasmussen, 2008), joten yhteys oli odotettu ja tuki hypoteesia (H2). Mielenkiintoista oli se, että hypoteesin (H2) vastaisesti työn monipaikkaisuus ei ollut positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen, vaikka työn monipaikkaisuus osittain mahdollistaa työajan leviämisen. Monipaikkainen työ saatetaan käsittää voimavaraksi eli mahdollisuudeksi organisoida omaa työtä, kun taas työajan leviäminen saatetaan kokea omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle, eli työtehtävien määrittämäksi työn vaatimukseksi. Kun työtä tehdään

muuallakin kuin toimistossa, on työajan rajaaminen tärkeää hyvinvoinnin kannalta (Hyrkkänen & Vartiainen, 2007). Tässä esimiehen kannattaisi tukea tarvittaessa työntekijöitä. Tuloksia tulkittaessa on tärkeä ottaa huomioon, että tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu, kuinka hyvin työntekijät voivat omaan työaikaansa vaikuttaa, eikä myöskään miksi työaika leviää; eli perustuuko työajan leviäminen työnantajan vaatimuksiin, vai leviääkö työaika työntekijän omasta tahdosta. Voidaan myös olettaa, että työajan leviämisen merkitys työntekijän hyvinvoinnin kannalta on yksilöllistä. Yksi saattaa esimerkiksi helpottua hoitaessaan unohtuneen työtehtävän illalla, kun taas toinen työntekijä voi kokea sen hyvin kuormittavaksi ja vapaa-aikaa häiritseväksi. Tämän vuoksi avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä on keskeistä arvioitaessa työn vaatimuksia ja voimavaroja.

Tulosten mukaan myös monikulttuurisuushaasteet olivat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen, eli mitä enemmän työntekijä kuormittuu monikulttuurisuushaasteista, sitä enemmän hän kokee työriippuvuutta. Yhteys saattaa johtua siitä, että kommunikaatiokatkokset voivat hidastaa työtehtävien suorittamista ja näin ollen lisätä kiirettä ja paineita työskentelyyn. Toisaalta on myös mahdollista, että monikulttuurisuus aiheuttaa epävarmuutta ja kuormittuneisuutta työyhteisössä, jos kollegan kulttuuritaustaa ei ymmärretä tarpeeksi. Tutkimus ei anna vastausta, millaisia suhteita vastaajilla on muiden kulttuurien edustajiin, eikä siihen, ovatko he kollegoita vai asiakkaita. Lisäksi koetut ja todelliset monikulttuurisuushaasteet voivat poiketa toisistaan merkittävästi, eli on tärkeää huomioida, että tässä on kyse tutkittavien kokemuksista, eikä niinkään todellisesta monikulttuurisuudesta aiheutuvasta kuormituksesta. Monikulttuurisuushaasteiden kompleksisuutta lisää se, että kulttuurierojen vaikutus on usein tiedostamatonta, jolloin haasteiden tunnistaminen juuri etnisistä eroista johtuen voi olla vaikeaa (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2009). Toisaalta myös monikulttuurisuuteen liittyvät stereotypiat saattavat vahvistaa haasteiden kokemuksia (Stahl ym., 2009). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat hypoteesia monikulttuurisuuden haasteista (H2), joka laadittiin aiempien tutkimusten perusteella – niiden mukaan yleisesti työn vaatimukset, kuten työmäärä ja sosiaaliset vaatimukset, ovat positiivisesti

yhteydessä työriippuvuuteen (Choi, 2013; Molino ym., 2016). Tämä saattaa osittain selittää tätäkin tutkimustulosta.

Vastoin oletuksia (H1) palveleva johtajuus oli positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen. Tuloksia voi selittää, että tässä tutkimuksessa palvelevaa johtajuutta tarkasteltiin summamuuttujana sen eri ulottuvuuksien sijaan. On siis mahdollista, että esimerkiksi vastuuttaminen on positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen, kun taas muut ulottuvuudet saattavat olla siihen negatiivisesti yhteydessä. Vastuuttamisen ja työriippuvuuden välinen positiivinen yhteys voisi tarkoittaa työntekijän kokemaa liian suurta vastuun määrää, jolloin paineen ja kiireen tuntu sekä tarve pakonomaiseen työskentelyyn voivat lisääntyä. Tämän tutkimuksen perusteella on siis mahdollista, että palveleva johtajuus voi heijastella myös negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, mitä tulisi selvittää tarkemmin esimerkiksi tarkastelemalla palvelevan johtajuuden ulottuvuuksia ja niiden yhteyksiä työriippuvuuteen. Toisaalta yllättävä tulos saattaa liittyä myös työriippuvuuden ja työn imun häilyvään rajaan (Douglas & Morris, 2006) – työriippuvuuteen on yhteydessä niin positiivisia kuin negatiivisiakin tekijöitä, kuten työnimun ja uupumuksen oireet (Upadyaya ym., 2016). Palvelevaa johtajuutta koskevassa tulosten tulkinnassa on huomioitava, että kyselylomakkeessa käytettiin käsitettä ”johto” kaikissa palvelevaa johtamista koskevissa kysymyksissä; johto voi olla käsitteenä tulkinnanvarainen, koska osa saattaa mieltää sen yrityksen korkeimmaksi johdoksi, osa yleisesti organisaation johtamiskulttuuriksi ja osa vain omaksi esimieheksi. Raportointi palvelevasta johtajuudesta (ja sen yhteyksistä työriippuvuuteen) voi siten vaihdella riippuen käsitteen tulkinnasta. Voidaan myös olettaa, että johtajan oma persoona vaikuttaa johtamiseen ja johtamistyyliin ominaisiin toimintamalleihin. Pelkän johtamistyylin tarkastelu johtajan persoonasta irrallisena voikin olla ongelmallista.

6.2 Pystyvyyteen yhteydessä olevat voimavarat ja vaatimukset

Työn voimavarat ja vaatimukset -mallin mukaan voimavarat ennustavat työhyvinvointia ja vaatimukset työpahoinvointia (Demerouti & Bakker, 2011). Hypoteeseja (H1 ja H2) tukivat tulokset siitä, että palveleva johtajuus oli positiivisesti yhteydessä työntekijöiden pystyvyyden tunteeseen, kun taas työn uusista haasteista ainoastaan monikulttuurisuushaasteet olivat negatiivisesti yhteydessä pystyvyyteen. Sen sijaan hypoteesin (H2) vastaisesti monipaikkainen työ ja työajan leviäminen eivät olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työntekijän pystyvyyden tunteeseen. Näin ollen tämän tutkimuksen mukaan pystyvyyden tunteen osalta ei siis vaikuta olevan olennaista, tehdäänkö työtä toimistossa vai muissa työpisteissä, ja tehdäänkö työtä varsinaisella työajalla vai sen ulkopuolella. Tuloksissa on huomioitava, että mielialan on havaittu vaikuttavan pystyvyyden tunteeseen (Bandura, 1995), mikä luo tietynlaisen epävarmuuden kaikkiin pystyvyyttä koskeviin tuloksiin.

Palvelevan johtajuuden positiivinen yhteys pystyvyyden tunteeseen tuki hypoteesia (H1) sekä aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan palvelevalla johtajuudella voidaan vahvistaa sekä yksilö- että tiimitasoisista pystyvyyden tunnetta ja tätä kautta työn luovuutta ja tuloksellisuutta (Yang ym., 2017). Johtajuuden yhtenä tavoitteena voisi olla pystyvyyden tunteen vahvistaminen, koska pystyvyyden tunteella on niin paljon myönteisiä vaikutuksia työyhteisössä. Monikulttuurisuushaasteet olivat negatiivisesti yhteydessä pystyvyyteen, mikä tuki myös tutkimuksen hypoteesia (H2). Tulokset saattavat johtua monikulttuurisuushaasteiden aiheuttamista epäonnistuneista kokemuksista, mutta toisaalta persoonallisuuspiirteiden merkitystä kuormittavuuskokemuksiin ei voi poissulkea. Joku saattaa siis kokea samat haasteet paljon kuormittavimpina kuin joku muu (Britt ym., 2016). Tutkimus osoitti kuitenkin hypoteesia (H3) tukien, että palvelevalla johtajuudella voidaan vähentää monikulttuurisuushaasteiden aiheuttamaa negatiivista vaikutusta pystyvyyden tunteeseen. Tämä tutkimustulos osoitti työn voimavarat ja vaatimukset -mallin mukaisesti, että työn voimavarat voivat puskuroida haasteita vastaan (Demerouti &

Bakker, 2011). Vastaavasti aikaisemmin on osoitettu, että palveleva johtajuus puskuroi suuren työkuorman aiheuttamalta negatiiviselta vaikutukselta työnimuun (Upadyaya ym., 2016). Pystyvyyteen liittyvät tutkimustulokset tukevat aikaisempia tuloksia, joiden mukaan pystyvyys on työhyvinvoinnin positiivinen osa-alue, jota voimavarat vahvistavat ja vaatimukset heikentävät. Pystyvyyttä voidaan siis hyvin tutkia myös selitettävänä työhyvinvoinnin osa-alueena, eikä ainoastaan selittävänä tekijänä, kuten tutkimuskirjallisuuden mukaan enimmäkseen on tehty.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tässä tutkimuksessa on joitakin rajoituksia, jotka tulisi ottaa huomioon tulosten tulkinnassa ja yleistämisessä. Ensinnäkin vastauksia työn uusiin haasteisiin oli selvästi muihin kysymyksiin nähden vähemmän, koska vain niitä työssään kokevat vastasivat haasteiden kuormittavuuskysymyksiin (Taulukko 1). Tämä saattoi aiheuttaa sen, että tilastollisia yhteyksiä ei muodostunut, vaikka todellisuudessa yhteyksiä olisi. Toiseksi, tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat suuria Helsingissä toimivia yrityksiä, joten tulokset olisivat saattaneet poiketa muualla Suomessa, muunlaisissa yrityksissä tai erilaisissa työtehtävissä. Lisäksi on otettava huomioon, että tutkimus on tehty vuonna 2011, jonka jälkeen työelämän muutos on jatkunut edelleen nopeana.

Tässä tutkimuksessa ei vertailtu eri ryhmiä esimerkiksi sukupuolen tai koulutustaustan mukaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi naiset joustavat työn vaatimusten takia useammin kuin miehet, mutta miehet tekevät monipaikkaista työtä naisia useammin (Kauppinen ym., 2013), joten sukupuolieroja voisi löytyä työn monipaikkaisuudessa, työajan leviämisessä ja myös työriippuvuuden kokemuksissa. Myöskään koulutusta ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu taustamuuttujana, vaikka esimerkiksi korkeakoulutetuilla etätöiden, aikapaineiden ja resilienssin roolit korostuvat työssä muita enemmän (Kauppinen

ym., 2013; Saari, 2016). Toisaalta tässä tutkimuksessa valtaosa (n. 80 %) vastaajista oli juuri korkeakoulutettuja.

Kun selvitettiin palvelevan johtajuuden puskuroivaa vaikutusta monikulttuurisuushaasteiden ja työntekijöiden pystyvyyden tunteen välillä, interaktiomuuttujan vaikutus nousi esille vasta, kun palvelevan johtajuuden ja monikulttuurihaasteiden omavaikutus poistettiin mallista. Näin toimittiin multikollineaarisuuden poistamiseksi. Tulevaisuudessa olisi tärkeä tutkia lisää samanlaisia yhteyksiä. Tutkimuksen mittareista työriippuvuuden mittari ei ole välttämättä niin validi kuin alkuperäinen mittari, koska työriippuvuutta selvitettiin vain neljällä kysymyksellä. Lisäksi vastaukset kiireeseen liittyviin kysymyksiin saattavat vaihdella projektiluonteisessa työssä merkittävästi ajankohdan mukaan, joten tulosten raportointi voi olla hyvin tilannesidonnaista pienenkin ajanjakson sisällä.

Tulosten tulkinnassa on aina huomioitava, että ihmiset vastaavat tutkimukseen juuri niin kuin itse haluavat ja vastauksiin voi vaikuttaa monetkin erilaiset motiivit (Valli, 2015). Tästä voisi olla esimerkkinä, että vastataan töissä olevan todellisuutta kiireempi, jotta johto saa tietynlaisen viestin. Lisäksi ihmisillä on taipumus antaa itsestään todellisuutta positiivisempi kuva (Valli, 2015), mikä voi esimerkiksi näkyä pystyvyyden tunteen liian optimistisessa raportoisessa tai työriippuvuuden oireiden vähättelynä. Lisäksi vastaajien aidot *kokemukset* tutkittavista ilmiöistä saattavat poiketa todellisuudesta. Toisaalta voidaankin pohtia, kumpi on tärkeämpää – subjektiiviset kokemukset vai objektiivinen todellisuus?

6.4 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työajan leviäminen oli positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen, mikä tukee työn vaatimukset ja voimavarat -mallin teoreettista periaatetta siitä, että vaatimukset lisäävät työpahoinvoinnin riskiä (Molino ym., 2016) – etätöiden mahdollistamisella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin työajan levitessä. Työriippuvuuteen liittyvää työskentelymäärän

vahingollisuutta selvitettäessä olisi olennaista aina selvittää ylenpalttisen työskentelymäärän syyt (Burke, 2004), jotta ongelmaa päästäisiin ratkomaan. Organisaatiotasolla voidaan vähentää työriippuvuuden aiheuttamia ongelmia esimerkiksi asettamalla realistisia odotuksia työtehtävien suorittamiseen ja korostamalla työ- ja vapaa-ajan välistä tasapainon tärkeyttä (Piotrowski & Vodanovich, 2008); esimerkiksi myöhään illalla tai keskellä yötä lähetettyihin työsähköposteihin kannattaisi puuttua. Työntekijöiden jaksamista tulisi jatkuvasti seurata ja tukea ennen kaikkea keskustelemalla ja kuuntelemalla, mitä myös palvelevassa johtajuudessa korostetaan. Tapaamiset kasvotusten olisivat monipaikkaisessa työssä todella tärkeitä työriippuvuuden oireiden havaitsemiseksi.

Myös monikulttuurisuushaasteet olivat positiivisesti yhteydessä työriippuvuuteen. Monikulttuurisesta työyhteisöstä kannattaisi järjestää koulutuksia niin henkilöstölle kuin johdollekin, jolloin ymmärrys muista kulttuureista lisääntyisi ja häiriöt saattaisivat vähentyä tai niihin osattaisiin suhtautua paremmin. Myös monikulttuurisuuden johtamisessa tulisi hyödyntää uusimpia tutkimustuloksia, joita viime aikoina on tehty aiempaa enemmän. Voidaan olettaa, että monipaikkaisen ja monikulttuurisen työn lisääntyessä olisi keskeistä luoda sellaista johtamis- ja organisaatiokulttuuria, jossa keskitytään työriippuvuutta vähentäviin ja myös ennaltaehkäiseviin toimiin yksilö- ja kulttuurierot huomioiden. Tässä onnistuminen edellyttää työpaikoilla avointa keskustelua työhön liittyvistä vaatimuksista ja voimavaroista, niiden välisestä tasapainosta sekä siitä, miten työntekijät ne henkilökohtaisesti kokevat. Ohjenuorana voidaan pitää, että työn vaatimukset eivät saa kasvaa voimavaroihin nähden liian suuriksi, jotta työntekijän hyvinvointi ei kärsi (Molino ym., 2016). Palvelevan johtajuuden ja työriippuvuuden välistä positiivista yhteyttä tulisi tutkia jatkossa lisää, jotta sitä voisi paremmin ymmärtää ja tulokset varmistuisivat. Huomioitavaa on kuitenkin, että tutkimustulosten perusteella palvelevalla johtajuudella saattaa olla myönteisten vaikutusten lisäksi kielteisiäkin vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimusta siis tarvitaan lisää, mutta keskustelemalla avoimesti johtajuudesta ja työntekijöiden henkilökohtaisista

odotuksista johtamista kohtaan päästäisiin heti organisaatioiden ja työhyvinvoinnin kehittämisen keskiöön.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että johtamisen kehittämisellä palvelevan johtajuuden suuntaan voidaan vahvistaa työntekijöiden pystyvyyden tunnetta, jolla on monia positiivisia vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon (esim. Heuven ym., 2006; Rigotti ym., 2008). Lisäksi palveleva johtajuus voi välillisesti heijastua myönteisesti työyhteisöön, kuten tässä tutkimuksessa löydetty puskuroiva yhteys monikulttuurisuushaasteita vastaan. Näin ollen palveleva johtajuus näyttää olevan pääosin hyvä työn sosiaalinen voimavara, jota organisaatioiden kannattaisi hyödyntää tulevaisuudessa. Esimiehiä voisi esimerkiksi kouluttaa palveleviksi johtajiksi erilaisissa valmennuksissa, jotta esimiestyön keskiöön nousisivat työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä onnistumisten ja kehittymisen tukeminen. Samanaikaisesti olisi rohkaistava esimiehiä johtamaan työntekijöitä omana aitona itsenään, jotta uuden johtamistyylin hiljattainen oppiminen olisi luontevaa. Tärkeää olisi harjoitella valmennuksessa opittuja taitoja aidossa työn arjessa, jotta valmennukset eivät jäisi irrallisiksi käytännön työstä. On myös huomioitava, että uudenlaisen johtamistyylin omaksuminen on hidasta ja haasteellista, eli muutoksen aikaansaaminen on pitkäjänteistä työtä organisaatiossa ja vaatii kaikilta johtajilta sitoutumista. Tämä vaatii perusteellista dialogia palvelevan johtajuuden hyödyistä ja myös mahdollisista haitoista. Myös johtamisen konteksti on otettava huomioon: organisaation arvot, tarkoitus ja tavoitteet vaikuttavat organisaatiolle sopivaan johtamiskulttuuriin ja -tyyliin. Joissakin työyhteisöissä johtajat ovat esimerkiksi enemmän läsnä kuin toisissa, mikä saattaa vaikuttaa palvelevan johtajuuden soveltamiseen joissakin työyhteisöissä.

Kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi, mitkä palvelevan johtajuuden ulottuvuudet vähentävät ja mitkä lisäävät työriippuvuuden riskiä, ja mitkä puolestaan vahvistavat työntekijöiden pystyvyyden tunnetta. Työn uusista haasteista voisi tehdä laadullista tutkimusta, joka syventäisi ymmärrystä työn haasteiden merkityksestä työhyvinvoinnin osatekijöinä. Johtajuustyylin, uusien työelämän haasteiden sekä

työntekijöiden pystyvyyden tunteiden tunnistaminen olisi hyvä lähtökohta organisaation kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistyössä työhyvinvointia on tarkasteltava kokonaisuutena, johon myös työntekijän henkilökohtainen elämä vaikuttaa. Kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, työntekijät uskovat omiin kykyihinsä ja monikulttuurinen työyhteisö toimii saumattomasti, organisaatiokin todennäköisemmin menestyy.

Lähteet

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model. The state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.
- Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M., & Klieger, D. How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404.
- Buelens, M., & Poelmans, S.A.Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism. Demographic, motivational, and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5). 440–458.
- Burke, R.J. (2004). Workaholism in organizations. *Journal of Organizational Change management*, 17(5). 420–423.
- Burke, N.J., Bird, J.A., Clark, M.A., Rakowski, W., Guerra, C., Barker, J.C., & Pasick, R.J. (2009). Social and cultural meanings of self-efficacy. *Health Education & Behavior*, 36(5), 1–17.
- Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: an integrative model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(10), 1655–1665.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). 1–9.
- Douglas, E.J., & Morris, R.J. (2006). Workaholic, or just hard worker? *Career Development International*, 11(6), 394–497.

- Ellison, N. B. (1999). Social Impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338–356.
- Ferch, S.R. (2012). *Forgiveness and power in the age of atrocity: Servant Leadership as a Way of Life*. Lexington Books. E-kirja.
- Frick, D.M. (2004). *Robert K. Greenleaf: Life of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers. E-kirja.
- Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W.B., & Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *Career Development International*, 17(4), 375–389.
- Harju, L., Schaufeli, W., & Hakanen, J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J.R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 2–14.
- Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heuven, E., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222–235.
- Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2005). Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö 2005. Saatavilla <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/mobiili-ty-ja-hyvinvointi.pdf>
- Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2007). Hyvinvoinnin haasteet mobiilissa työssä. *Työ ja ihminen*, 21(2), 160–172.
- Ivanai, S., & Bozon, C. (2016). *Managing virtual teams*. Edward Elgar Publishing. E-kirja.

- Jorge Corgeia de Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877–899.
- Kauppinen, K., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., & Virtanen, S. (2013). Työ ja terveys Suomessa. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista Työterveyslaitos: Helsinki. Saatavilla <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> Viitattu 31.7.2018
- Keller, A.C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122–126.
- Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, Mauno, S. & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. E-kirja.
- Koivisto, S., & Vartiainen, M. (2008). Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa?: laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43(1), 27–43.
- Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi*. (Väitöskirja, Helsingin yliopisto).
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa* (Väitöskirja, Turun yliopisto).
- Lehtinen, E., Vauras, M., & Lerkkanen, M-K. (2016). *Kasvatuspsykologia*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Loeb, C., Stempel, C., & Isaksson, K. (2016). Social and emotional self-efficacy at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(2), 152–161.
- Manka, M-L. (2013). *Työnilo*. 3. Painos. Alma Talent Oy. E-kirja.

- Mauno, S., Huhtala, M., & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa A. Mäkikangas, Mauno, S. & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. E-kirja.
- Molino, M., Bakker, A.B., & Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29(4), 400–414.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work and Stress*. 23(4), 313–329.
- Paggi, M., & Jopp, D. (2016). Outcomes of occupational self-efficacy in older workers. *The International Journal of Aging and Human Development*, 80(4), 357–378.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical model* (Väitöskirja, Regent university, Lontoo).
- Piotrowski, C., & Vodanovich, S.J. (2008). The workaholism syndrome: an emerging issue in the psychological literature. *Journal of Instructional Psychology*, 35(1), 103–105.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*. 17(5), 424–439.
- Price, R.H., & Vinokur, A.D. (2003). Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357–372.
- Rasmussen, P. (2008). *When work takes control: the psychology and effects of work addiction*. Karnac Books. E-kirja.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255.

- Robbins, S.P., & Judge T.A. (2016). *Essentials of organizational behavior*. Global Edition. Harlow: Pearson Education.
- Robinson, B.E. (1999). The work addiction risk test. Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88(1), 199–210.
- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35(3), 232–243.
- Salmela-Aro, K. (2007). Työ/Elämä-tasapaino. *Psykologia*, 42(2), 136.
- Scholz, U., Doña, B.G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings in 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251.
- Seppälä P., & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. E-kirja.
- Stahl, G. K., Maznevski, M.L, Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Suomen virallinen tilasto, SVT (2017). Väestörakenne. Ulkomaalaistaustaiset 1990–2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 18.9.2018. Saatavilla http://www.stat.fi/til/vaerak/2017/02/vaerak_2017_02_2018-06-20_kuv_001_fi.html.
- Sutela, H., & Lehto, A-M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Upadaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burn out, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus. E-kirja.

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Vartiainen, M. (2007). *Distributed and mobile work: places, people and technology*. Helsinki: Otatieto 2007.
- Wallin, A. (2013). *Monikulttuuriosaaminen: uudistuvan työyhteisön valttikortti*. Klaava Media. E-kirja.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610–629.